



1290000695



IE

TCC/UNICAMP V546

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
INSTITUTO DE ECONOMIA



“REENGENHARIA COMO UM PROCESSO DE MUDANÇA”

**Monografia apresentada ao IE/UNICAMP
com caráter de trabalho de conclusão do
curso de Ciências Econômicas**

Orientador:

Profª. Dra. Maria Carolina A. F. de Souza

Banca:

Profº. Dr. Flávio Marcílio Rabelo

ANA PAULA VELLOSO
RA 930228

DEZEMBRO 1996 ✓

Ah! que l'intervalle est cruel entre un grand projet conçu et son exécution! Que de vaines terreurs! que d'irrésolutions! Il s'agit de la vie. - Il s'agit de bien plus: de l'honneur!

Schiller

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	01
1. AS BASES PARA A COMPETITIVIDADE NOS ANOS 90	04
1.1 O atual cenário econômico	04
1.2 Efeitos do atual cenário sobre a competitividade	06
1.2.1 Os desafios impostos pelo acirramento da concorrência	07
1.3 Fatores que influenciam a competitividade	08
2. REENGENHARIA SEGUNDO A PROPOSTA DE HAMMER	13
2.1 As origens das atuais corporações	14
2.1.1 A influência da demanda sobre as estruturas das antigas corporações	16
2.2 As forças que influenciam as decisões atuais das empresas	18
2.3 Principais problemas enfrentados pelas atuais corporações	21
2.4 Conceito de reengenharia segundo Hammer e Champy	22
3. SUFICIÊNCIAS E LIMITES DA REENGENHARIA	25
4. REENGENHARIA NA PRÁTICA	32
CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
BIBLIOGRAFIA	44

INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como objetivo estudar o processo de reengenharia, analisando os elementos conceituais que o fundamentam. Será analisado desde o marco inicial, ou seja, a intensificação dos debates sobre este tema (início dos anos 90), até os dias atuais.

A reengenharia, desde que foi apresentada, tem ocupado um espaço considerável na literatura sobre economia e administração de empresas. E, dentro dos processos decisórios das empresas, foi vista como uma inovação organizacional capaz de impulsionar mudanças que permitiriam a estas companhias, principalmente às grandes, tornarem-se mais ágeis, mais produtivas e mais competitivas. Desta forma, as empresas poderiam preservar, ou ampliar ou, até mesmo, recuperar posições competitivas em um ambiente concorrencial mais agressivo.

Ocorre que, passado um certo tempo de aplicação dos instrumentos que compõem a reengenharia, os resultados têm sido tímidos ou mesmo negativos com relação às expectativas iniciais. Com base nesses resultados, atualmente, boa parte do debate sobre o tema é ocupado, de um lado por críticas, e de outro por justificativas e revisões por parte dos pioneiros nas proposições da reengenharia.

O problema central deste trabalho está relacionado, também, a quais aspectos estão sendo considerados na implantação desses processos de reengenharia. Quais variáveis são relevantes para tornar, em um espaço curto de tempo, empresas lentas em empresas competitivas? Basta a atenção exagerada sobre os processos produtivos? Ou seja, uma empresa faz um enxugamento em sua

estrutura, dá maior atenção aos processos e não às tarefas, etc. e, no entanto, isso é suficiente dada a complexidade do ambiente competitivo atual? O que acontece depois de algum tempo?

No primeiro capítulo, destaca-se a importância de variáveis como, por exemplo, globalização, acirramento da concorrência e saúde financeira em termos de influência no desempenho das empresas. Ocorre que nem sempre a reengenharia leva essas variáveis em consideração. Esse é o eixo da análise do segundo capítulo. Diante desse ponto de partida, os programas de reengenharia, desde o início, não estariam restringindo os resultados possíveis de serem alcançados? Ou seja, se a abordagem é conjuntural, os resultados não têm como ser estruturais. Sendo esses últimos mais relevantes em termos de vantagens concorrenciais para as empresas.

Atualmente, os programas e instrumentos de reengenharia estão sendo aplicados muito isoladamente, com um enfoque muito grande para aquilo que ocorre dentro das empresas, ou seja, organização dos processos produtivos, número de funcionários, custos, etc.. Isso torna as ações presentes dissociadas das estratégias de longo prazo. Isto é, a dimensão conjuntural desses processos é que está sendo valorizada, enquanto os aspectos estruturais estão sendo ignorados. Assim, é permitido argumentar que é na forma como vem sendo pensada e operacionalizada a reengenharia que devem ser buscadas as causas dos tímidos/negativos resultados.

As companhias, com os programas de reengenharia, deixam, usualmente, de lado a análise da empresa em face da estrutura industrial na qual se inserem. O mercado no qual estão inseridas parece ter sido deixado de lado. Isto será tratado no capítulo 4.

A partir da leitura de alguns relatórios informativos, foi possível constatar que, nem sempre, as empresas que adotaram os programas de reengenharia consideraram outras variáveis que têm comprovada influência sobre a competitividade, como por exemplo, saúde financeira da empresa, estrutura de mercado na qual se insere, sua cultura e organização em um sentido mais amplo.

O desenvolvimento dessa argumentação vai constituir o eixo da análise a ser desenvolvida nos capítulos três e quatro.

1. AS BASES PARA A COMPETITIVIDADE NOS ANOS 90

Este capítulo tem com objetivo fazer um relato sobre os ambientes macro e microeconômicos no qual as empresas estão inseridas e como este ambiente interfere na competitividade das organizações. Procura-se estabelecer, também, algumas relações entre este novo cenário de mudanças e os desafios enfrentados pelas empresas nos últimos anos.

1.1 O atual cenário econômico

Desde o final da década de 1970, a indústria mundial tem sido palco de um vigoroso processo de mudança estrutural, como resultado da crescente adaptação dos grupos empresariais e dos modelos de organização da produção a um novo cenário competitivo internacional, mas *technology-based* e mais globalizado. Tem-se, assim, uma grande mudança nas bases para a competição nas últimas duas décadas. Fatores considerados inovadores e criativos que se constituíam em base para obtenção de vantagens competitivas na década de 80, como, por exemplo, qualidade e custo baixo, hoje são vistos como requisito mínimo para preservar posições competitivas e, até mesmo, para entrar em segmentos de mercados diferentes. Atualmente, não é mais possível desenvolver e comercializar um produto somente para o mercado de origem da empresa (Motta, 1995). Ou seja, o espectro da concorrência estende-se por todo o mundo, obrigando os agentes econômicos a pensar globalmente, a obter escala mundial para poderem continuar atuando nos mercados.

Como consequência dessa transformação, tem-se o surgimento de uma nova economia da era da informação, cujas fontes de riqueza são o conhecimento e o poder da comunicação.

Além disso, no ambiente macroeconômico as economias nacionais têm se tornado cada vez mais interdependentes, e os processos de produção, troca e circulação têm adquirido um alcance global. No ambiente microeconômico, tem-se uma nova divisão do trabalho, na qual o conceito de organização do processo de trabalho e produção desenvolve-se em termos de flexibilização, terceirização ou subcontratação, amplamente agilizada pela automação, robotização micro-eletrônica e informática (Ianni, 1995). Tem-se, também, a eliminação dos níveis hierárquicos decorrente de um amplo investimento em sistemas de informação. Acrescenta-se a isso o fato de que o ambiente econômico nos anos recentes tem sido marcado, nas empresas, por uma ênfase na racionalização das operações em cada uma de suas áreas funcionais. Essas racionalizações concentraram-se com maior prioridade na produção. Além disso, em algumas áreas da administração deu-se uma redução acentuada do uso de mão-de-obra, em consequência da difusão do uso dos micro-computadores (Ryngelblum, 1995).

O atual cenário econômico está baseado, também, no fato de que os produtos devem, cada vez mais, ter inovações tecnológicas. Ou seja, a tendência da inovação está cada dia mais fortemente presente nas principais economias capitalistas, obrigando as empresas a se modernizarem rapidamente.

Essa crescente elevação do conteúdo tecnológico dos produtos, o movimento das empresas líderes internacionais na direção do *upgrading* de produtos reflete estratégias de dinamização de mercados com tendências à estagnação. Os mercados de produtos de alto conteúdo tecnológico permitem margens de rentabilidade mais elevadas, além de serem mais dinâmicos. Em contrapartida exigem

investimento em P&D de produtos e, em diversos casos, também de processos, assim como novos equipamentos.

1.2 Efeitos do atual cenário sobre a competitividade¹

A capacidade competitiva da empresa, que no passado estava ligada ao desempenho obtido em mercados delimitados geograficamente e com padrões de comportamento com poucas diferenciações, está merecendo novos critérios de avaliação, pois a atuação em nível global leva à revisão de conceitos e práticas adotadas na gestão dos negócios. Em um cenário em transformação, a informação passa a ser um recurso de extrema importância para a gestão dos negócios. A posse de informações sobre mercado, concorrência, tendência dos negócios, consumidores, política, tecnologia e outras de igual importância, pode transformar-se em fator de vantagem competitiva, na medida em que a empresa faz uso delas de forma mais inteligente do que seus concorrentes. A agilidade de ocupar mais rapidamente um nicho de mercado, posicionar mais corretamente uma linha de produtos, combinar produção própria com terceirização, deslocar o foco da visão local para a mundial, colocar o sistema da organização como fator de competitividade, são maneiras de colocar a empresa alinhada à direção das transformações, e também de criar fortes diferenciais competitivos em relação à concorrência.

O acirramento das condições desta concorrência advindas da nova ordem econômica internacional - reorganização das economias

¹ Ao mencionar-se o conceito de empresas competitivas, é preciso entender-se que está por trás deste conceito. Resumidamente, pode-se dizer que o conceito moderno de empresas competitivas abrange uma série de características-chave, que são fundamentais para a sustentação de vantagens competitivas globais. São elas:

- a-) orientação global para a satisfação dos clientes/consumidores;
- b-) oferecer produtos e serviços com valor superior ao oferecido por seus concorrentes;
- c-) ter o conceito de lucro como consequência da satisfação dos clientes.

Neste sentido, para serem competitivas as empresas devem buscar a eficácia da gestão, visando:

- coerência externa: posicionamento estratégico de acordo com os fatores de sucesso no mercado;
- coerência interna: integração entre estratégia, capacitação e desempenho;

centrais, formação dos grandes blocos econômicos, revolução tecnológica, novas formas de organização social do trabalho na produção etc.- vem impondo profundos desafios às empresas que pretendem continuar competitivas.

1.2.1 Os desafios impostos pelo acirramento da concorrência

Nesta era da competitividade global, o grande desafio das empresas está centrado na capacidade de busca de novos mercados, novas tecnologias e novos métodos de gerenciamento ou do redesenho dos processos de negócio e de integração total das cadeias de valor da empresa, clientes e fornecedores. Além disso elas terão que assimilar muito bem o significado da expressão flexibilidade. Isto é, diante de mudança de mercado, elas deverão ser capaz de reconfigurarem-se anual, mensal ou até mesmo diariamente. Atualmente, para tornar possível este tipo de agilidade nas empresas, seus líderes estão enfatizando o rápido desenvolvimento de produtos e serviços, sistemas flexíveis e adaptáveis de produção e incentivos para o trabalho em equipe.

Um desafio adicional imposto às empresas está relacionado ao fato de que para atender o mercado atual, que demanda um novo foco de melhoria que supera a eficiência e a eficácia, deve-se ter um enfoque global dos problemas. Ou seja, não adianta tentar aumentar a competitividade a partir de ações localizadas, específicas de suas áreas funcionais internas, gerando ações isoladas que quase sempre não produzem resultados claramente percebidos pelos clientes.

Outro fator importante que aumentaria a competitividade das empresas em busca de novos mercados, está na formação de alianças econômicas globais. Assim, alianças estratégicas com parceiros

inseridos em mercados distantes, com excelente nível de conhecimento e poder de comunicação, além de compreensão das necessidades específicas desses mercados, tornam-se cruciais para o sucesso global da empresa.

1.3 Fatores que influenciam a competitividade

As bases da concorrência que determinam a atratividade do segmento de mercado no qual a empresa está inserida devem ser buscadas nas cinco forças competitivas que caracterizam a indústria. A esse respeito vale recorrer a Porter (1986) que sintetiza as forças competitivas em: entrada de novos concorrentes, a ameaça de produtos substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade dos concorrentes. Essas forças determinam a rentabilidade da indústria porque influenciam os custos, os preços e o investimento necessário em um dado segmento. A análise e avaliação dessas forças permitem que uma empresa perceba a complexidade e aponte os fatores críticos de sucesso frente à sua concorrência, além da identificação de inovações estratégicas para a melhoria de sua rentabilidade (Mota, 1995).

O conhecimento da base da concorrência é essencial para que se possa determinar a vantagem competitiva a ser adotada: baixo custo ou diferenciação (Mota, 1995). Situando-se com relação a esses dois tipos básicos de vantagem a empresa poderia definir estratégias competitivas do tipo: liderança de custos, ou diferenciação. Ademais, no que se refere a amplitude objetivada pela estratégia, a empresa poderia optar pelo enfoque (no custo ou na diferenciação).

Outro aspecto relevante para a competitividade é a inovação tecnológica. O progresso econômico da empresa está intimamente

ligado à sua capacidade de gerar progresso técnico (Coutinho e Ferraz, 1994). Após a introdução, por exemplo, de automação e novas técnicas organizacionais algumas mudanças ocorreram dentro das empresas. As principais podem ser visualizadas no quadro abaixo:

DIMINUIÇÃO	AUMENTO
Custos Correntes	Qualificação de Mão-de-Obra
Custos do Produto	Treinamento
Prazos de Entrega	Qualidade do Produto
Perdas de Insumos	Nível Técnico do Produto
<i>Down Time</i>	Adequação do Fornecedor a Novas Especificações
Estoques Intermediários	Capacidade de produção
	Disponibilidade de informações

Fonte: Senai (1992)

Assim que uma empresa implementa projetos de modernização - de introdução de automação ou técnicas organizacionais - são, em geral, auferidos ganhos imediatos e expressivos, sem a realização de esforços substanciais. Esses ganhos, em partes derivados da eliminação de fontes de ineficiência bastante relevantes, são importantes economicamente e servem para demonstrar a validade dos investimentos nestas inovações. Entretanto, ocorrem a longo prazo, quando há alta intensidade de uso de inovações em termos de número de operações cobertas ou trabalhadores envolvidos. Isso implica disposição para a busca de melhoramentos contínuos, incorporada firmemente nas rotinas formais e informais de cada empresa.

Portanto, as decisões gerenciais devem estar voltadas para o longo prazo. Apesar das incertezas que cercam as atividades de P&D ou a adoção de estratégias empresariais inovadoras, as vantagens

do pioneirismo no lançamento de novos produtos ou do desenvolvimento de novas formas de articulação com os clientes favorecem as empresas com grande propensão a assumir a capacidade de absorver riscos competitivos elevados.

As estratégias de vendas e relações com fornecedores também são fatores que influem fortemente a competitividade das empresas. Ou seja, para se posicionarem favoravelmente frente à concorrência, as empresas devem incorporar aos seus produtos aqueles atributos que são valorizados pelo cliente: preço, marca, prazo de entrega, conteúdo tecnológico, conformidades a especificações técnicas, adequação ao uso, durabilidade e assistência técnica. Estes atributos têm importância distinta, conforme o mercado considerado. Eles variam de acordo com a complexidade da função a ser desempenhada pelo produto, o ritmo de mudanças possíveis, a demanda real e efetiva dos mercados, as normas que regulam os mercados, as tradições dos consumidores e produtores, entre outros (Coutinho e Ferraz, 1994).

No que se refere às mudanças nas relações entre empresas, os novos atributos do formato organizacional das empresas competitivas contemporâneas modificam as suas fronteiras, alterando radicalmente as normas que regulam sua relação com fornecedores e clientes. As decisões quanto ao que produzir internamente às empresas e quanto à aquisição de insumos são cada vez mais, tomadas em parceria com fornecedores. A competitividade das empresas depende crescentemente de sua proximidade com fornecedores, em termos de desenvolvimento conjunto de produtos, troca de informações por meios eletrônicos, fluxos de entrega que minimizam estoques, garantia assegurada de desempenho de insumos e estabilidade no contratos.

Assim como a parceria com fornecedores é muito importante para aumentar a competitividade das empresas, uma política de recursos humanos adequada às novas exigências do atual cenário econômico também é fundamental para manter as empresas competitivas.

Isto é, o acirramento da concorrência requer da força de trabalho aptidões e atitudes que favoreçam sua maior integração no processo produtivo. Neste contexto, o trabalho não é visto como item do custo, mas como um ativo que deve ser valorizado. Deve haver um treinamento intensivo para prevalecer a multifuncionalidade, pois há necessidade de conhecimento de todo o processo. A capacidade criativa de resolução de problemas também deve ser valorizada (Coutinho e Ferraz, 1994).

Quanto aos mercados, pode-se dizer que os mercados internos dinâmicos constituem-se em fatores de competitividade, na medida em que estimulam as empresas à busca contínua de competitividade e permitem a obtenção de economias de escala e escopo que efetivamente viabilizam esta maior competitividade. Em mercados pouco dinâmicos, as empresas de maior sucesso se expandem preferencialmente através da aquisição daquelas de pior desempenho, ocupando suas parcelas de mercado sem ampliar a capacidade produtiva, sem renovar o parque industrial. Em indústrias de elevadas escalas produtivas, altos níveis de capacidade ociosa inviabilizam a operação, pressionando as empresas a exportarem, a qualquer preço, de modo a manter o nível de atividade de suas plantas.

No que tange à presença sistemática no mercado internacional, a maior concorrência, a diversidade de consumidores, geralmente com elevados níveis de exigência, e possibilidades de expansão independentes da conjuntura dos mercados domésticos induzem e

viabilizam estratégias competitivas por parte das empresas. Em países de pequenas dimensões as empresas de maior capacitação voltam-se naturalmente para o mercado internacional. Mercados internos de grandes dimensões possibilitam a auferição de economias de escala e escopo e propiciam o aprendizado necessário para o enfrentamento de condições de concorrência em ambientes menos favoráveis.

No próximo capítulo será exposto o conceito de reengenharia e o porquê as organizações hoje estão estruturadas da forma como encontram-se.

2. REENGENHARIA SEGUNDO A PROPOSTA DE HAMMER

O objetivo deste capítulo é relatar, de maneira sucinta, a história das atuais corporações e definir o conceito de reengenharia segundo a visão de Hammer e Champy.

Esse particular conceito de reengenharia, que será exposto no final do capítulo, bem como as primeiras definições do processo vêm da administração norte americana, no início da década de 1990. Michael Hammer e James Champy foram os pioneiros, e até pouco tempo atrás eram considerados os maiores especialistas no assunto, a perceberem a modificação nas grandes empresas americanas que buscavam melhorias nos processos de trabalho em que resultasse no melhor atendimento ao cliente e na funcionalidade das operações, tornando-as mais rápidas, eficientes e eficazes.

Segundo esses autores, durante dois séculos as empresas conduziram seus negócios voltados ao consumo de massa. À medida em que o consumo aumentou, devido, principalmente, ao aumento populacional, as empresas tornaram-se mais inchadas, menos eficientes e muito burocráticas, pois para atender a rápida demanda era preciso cada vez mais gente trabalhando dentro das empresas.²

Essas estruturas inchadas não são mais compatíveis com o cenário descrito no capítulo anterior. O atual mundo globalizado necessita de empresas ágeis e que tomem decisões rápidas. Portanto, elas precisam rever seus métodos de trabalho, seus conceitos administrativos e desvincular-se dos princípios de divisão do trabalho criado por Adam Smith no século XVIII.

²À frente será tratado esse assunto com mais detalhe.

A maioria das empresas atuais pode “imaginar” o seu estilo de trabalho e as suas raízes organizacionais conforme à prototípica fábrica de alfinetes descrita por Adam Smith em *A Riqueza das Nações*, publicado em 1776. Smith, filósofo e economista, reconheceu que a tecnologia da revolução industrial havia criado oportunidades sem precedentes para os fabricantes aumentarem a produtividade dos trabalhadores e, assim reduzirem o custo dos produtos. Essa redução deveu-se, basicamente, ao princípio da divisão do trabalho, pois, segundo as observações de Smith, um certo número de trabalhadores especializados, cada qual realizando uma etapa individual da fabricação de um alfinete, poderia produzir, em um dia, muito mais alfinetes do que o mesmo número de trabalhadores empenhados na produção de alfinetes inteiros. Portanto, a divisão do trabalho aumentava, indiscutivelmente, a produtividade dos alfineteiros. A vantagem, escreveu Smith, “deve-se a três diferentes circunstâncias; primeira, ao aumento da destreza de cada trabalhador individualmente; segunda, à economia do tempo normalmente perdido na passagem de uma espécie de trabalho para outra; e, finalmente, à invenção de um grande número de máquinas que facilitam e abreviam o trabalho e permitem a um homem realizar o trabalho de muitos” (Smith, 1776).

2.1 As origens das atuais corporações

A Revolução Industrial (e com ela a economia industrial) teve seu início na segunda metade do século XVIII com a invenção do tear hidráulico e da máquina de fiar. Porém, o processo de transformação que criou a estrutura, ou organização, adequada à nova base tecnológica surgiu somente no início do século XX, 150 anos adentro da nova economia. Os principais marcos dessa transformação foram: os princípios de Taylor na forma de realizar as tarefas; a base da administração dada por Fayol; a linha de montagem criada por Henry

Ford (1907) e o conceito de divisionalização da empresa criado por Alfred P. Sloan na GM (1920). E, de fato, os maiores ganhos da economia industrial surgiram a partir dessa nova estrutura organizacional que foi amplamente reproduzida por toda a atividade humana neste século (Abreu, 1994).

Pode-se dizer, então, que o grande salto qualitativo no desenvolvimento da atual organização empresarial foi dado no início do século XX, por dois pioneiros do automóvel: Henry Ford e Alfred Sloan.

Ford, entre outras realizações, aperfeiçoou o conceito de Smith de dividir o trabalho em pequenas tarefas repetitivas. Em vez de montadores qualificados construírem carros inteiros de peças por eles juntadas, Ford reduziu a tarefa de cada trabalhador à instalação de uma única peça de uma forma determinada. De início, os trabalhadores se moviam de uma plataforma de montagem para a seguinte, deslocando-se em direção ao trabalho. A linha de montagem móvel, inovação pela qual Ford é mais conhecido, simplesmente trouxe o trabalho até o trabalhador.

Ao decompor a montagem de carros em uma série de tarefas menos complexas, Ford tornou os próprios serviços infinitamente mais simples, porém o processo de coordenar os seus executantes e de combinar os resultados de suas tarefas em um carro inteiro tornou-se bem mais complexo.

Foi, então, diante deste fato acima relatado que Alfred Sloan, o sucessor do fundador da General Motors, criou o protótipo do sistema gerencial demandado pelo sistema fabril imensamente mais eficiente de Ford. Sloan criou divisões menores e descentralizadas que os gerentes podiam supervisionar de uma pequena sede administrativa,

simplesmente monitorando os indicadores de produção e financeiro. Sloan estabeleceu uma divisão para cada modelo de carro, além de outras para a fabricação de componentes tais como baterias e volantes. Ou seja, Sloan estava aplicando o princípio da divisão do trabalho de Adam Smith à gerência, assim como Ford o aplicara à produção.

2.1.1 A influência da demanda sobre as estruturas das antigas corporações

O salto evolutivo final no desenvolvimento das corporações, conforme se conhece hoje, teve lugar nos Estados Unidos entre final da Segunda Guerra Mundial e os anos 60, período de enorme expansão econômica. Após a Segunda Guerra Mundial, o modelo organizacional desenvolvido nos Estados Unidos rapidamente se espalhou pela Europa e, depois para o Japão. Concebida para um período de demanda intensa e crescente e, portanto de crescimento acelerado, essa forma de organização empresarial adaptou-se perfeitamente às circunstâncias do pós-guerra.

Uma demanda incessante por produtos e serviços moldou o ambiente econômico daquela época. Privados dos bens materiais, primeiro pela depressão e depois pela guerra, os clientes estavam mais do que satisfeitos em comprar o que as empresas lhes ofereciam. Raramente eles exigiam alta qualidade e bom atendimento, ao contrário do que ocorre hoje.

Portanto, nos anos 50 e 60, a principal preocupação operacional dos executivos das empresas era a capacidade - ou seja, o atendimento da demanda sempre crescente.

Diante desse quadro, uma estrutura organizacional em pirâmide comum na maioria das organizações adequava-se bem a um ambiente de rápido crescimento, porque era ajustável. Caso uma empresa precisasse crescer, bastava adicionar à base do organograma os trabalhadores necessários e, depois, preencher os níveis gerenciais acima. Essa espécie de estrutura organizacional também permitia períodos curtos de treinamento, pois poucas tarefas de produção eram complicadas ou difíceis. Atualmente estas estruturas não são mais adequadas, pois os clientes estão mais exigentes, a qualidade do produto e respectivamente seu preço são fatores muito importantes. Além disso, os processos produtivos adquiriram uma importância maior do que as simples tarefas isoladas, isto por sua vez, exige um maior nível de qualificação da mão de obra.

Com o crescimento do número de tarefas, os processos globais de produção de um produto ou prestação de um serviço inevitavelmente se tornaram cada vez mais complexos e a sua gestão mais difícil. O número crescente de pessoas no escalão intermediário do organograma foi um dos preços pagos pela empresas pelos benefícios da fragmentação de seu trabalho em etapas simples e repetitivas e de sua organização hierárquica. Outro custo foi a distância entre a alta gerência e os usuários dos produtos e serviços. Portanto, temos que a estrutura antiga e funcional de anos atrás representa apenas obstáculos às atuais organizações.

A discussão anterior procurou evidenciar, ainda que resumidamente, as raízes das atuais corporações e os princípios forjados pela necessidade, em torno das quais as atuais empresas se estruturam. Se as empresas modernas fragmentam o trabalho em tarefas sem sentido, é porque outrora a eficiência era alcançada assim. Se elas resistem às sugestões de mudarem a sua forma de

funcionamento, é porque esses princípios organizacionais e as estruturas deles decorrentes, durante décadas, mostraram um bom funcionamento. Contudo, a realidade que as organizações precisam encarar é que a antiga forma de funcionamento tem se tornado inoperante.

2.2 As forças que influenciam as decisões atuais das empresas

De acordo com o que foi visto em parágrafos anteriores, a demanda era a força que mais influenciava as decisões das empresas. O objetivo era o de suprir a demanda. Não havia uma preocupação com a qualidade, satisfação do cliente, entre outros. Hoje, tem-se, além da demanda, mais três forças que exercem grande influência na tomada de decisões das empresas. Essas forças dizem respeito aos clientes, à concorrência e à mudança.

Clientes

Para os administradores das empresas que cresceram com uma mentalidade de mercado de massa, a nova realidade, no que diz respeito aos clientes, mais difícil de aceitar é que cada um deles conta. Atualmente, a perda de um cliente não implica a conquista automática de outro. Durante trinta anos, após a Segunda Guerra Mundial, predominou uma escassez crônica de bens de consumo. Os fabricantes não conseguiam produzir em número suficiente e a preços suficientemente baixos para satisfazer todos os compradores possíveis. Resultou dessa demanda insaciável a vantagem dos produtores sobre os compradores.

A escassez de bens de consumo deixou de existir. No lado da oferta, mais produtores atuam agora em todo o mundo. No lado da

demanda os países desenvolvidos têm agora um crescimento populacional menor. Consequentemente, os consumidores exercem um grande poder. Em outras palavras, eles podem ser bastante exigentes.

Em suma, no lugar de mercados de massa em expansão dos anos 50, 60 e 70, as empresas atuais têm clientes, comerciais e individuais, mais exigentes e, também com mais opções de fornecedores. O mercado atual, conforme visto no capítulo 1, é um mercado competitivo e global. Portanto, os clientes não precisam lidar com empresas que não compreendem nem valorizam essa relação cliente-comprador.

Concorrência

A segunda força é a concorrência. Ela costumava ser simples: a empresa que lançasse no mercado um produto ou serviço aceitável ao melhor preço conquistava as vendas. Agora, além de existir mais concorrência, ela assume várias formas diferentes.

Os concorrentes que atuam em nichos de mercado mudaram a fisionomia de praticamente todos eles. Produtos semelhantes são vendidos em diferentes mercados com bases competitivas completamente distintas: em um mercado com base no preço, em outro nas opções, em algum outro na qualidade, e em ainda outro no atendimento antes, durante e após a venda. Com a derrubada das barreiras comerciais, nenhum mercado nacional está protegido da concorrência estrangeira. Neste mundo, as firmas de bom desempenho eliminam as inferiores, pois o preço menor, a qualidade maior e o atendimento melhor oferecidos por qualquer uma delas logo se tornam o padrão para todos os concorrentes. Adequado não é mais suficiente. Se uma empresa não consegue se equiparar com as melhores do

mundo em uma categoria competitiva, logo não terá mais o seu lugar ao sol.

Mudança

A terceira força é a mudança. De acordo com os parágrafos anteriores tem-se que os clientes e a concorrência mudaram. O mesmo ocorreu como a natureza da própria mudança. Ou seja, antes de tudo, a mudança se tornou mais difundida e persistente. Além do mais, o ritmo da mudança tem se acelerado. Com a globalização da economia, as empresas enfrentam um número maior de concorrentes, cada um deles capaz de introduzir novos produtos ou serviços no mercado. A rapidez da mudança tecnológica também promove a inovação. Os ciclos de vida dos produtos passaram de anos para meses. O fato é que não apenas os ciclos de vida dos produtos e serviços diminuíram, como também o tempo disponível para o desenvolvimento e lançamento de novos produtos.

As três forças - clientes, concorrência e mudança - criaram um novo mundo para as empresas, e está se tornando cada vez mais aparente que as organizações dimensionadas para operar em um ambiente não podem ser ajustadas para funcionar bem em outro. Empresas criadas para prosperar na produção em massa, na estabilidade e no crescimento não podem ser ajustadas para suceder em um mundo onde os clientes, os concorrentes e a mudança exigem flexibilidade e rapidez de resposta.

2.3 Principais problemas enfrentados pela atuais corporações

Alguns analistas tendem a atribuir a culpa dos problemas das empresas a fatores que transcendem o controle das gerências -

mercados externos protegidos, o baixo custo do capital japonês e políticas de preços predatórias por empresas estrangeiras subsidiadas pelos seus governos. Porém se essas razões explicassem o dilema, quase todas as empresas estariam em declínio. Só que não estão.

Os gerentes, além de não conseguirem descobrir a causa dos apuros das empresas que administram, também não concordam sobre a solução para eles. Para algumas pessoas, a solução para os males das empresas está na mudança de suas estratégias empresariais. Mas, há um certo consenso de que, atualmente, não é mais necessário ou desejável para as empresas organizarem o seu trabalho em torno da divisão do trabalho de Adam Smith. No atual mundo de clientes, concorrência e mudança, as atividades orientadas para as tarefas está obsoleta. Em seu lugar as empresas precisam organizar o seu trabalho em torno de processos, mas sem deixar de lado o ambiente externo no qual essas empresas estão inseridas.

Sobre esses processos, Hammer afirma que na maioria das empresas atuais ninguém é responsável por eles. Na realidade, quase ninguém tem consciência deles. Isso ocorre por causa do excesso de fragmentação das tarefas, fazendo com que os gerentes acabem perdendo o controle do processo como um todo. As empresas atuais, portanto, constituem -se de silos ou chaminés funcionais: estruturas verticais erguidas sobre partes limitadas de um processo. As estruturas empresariais clássicas que adotam o trabalho especializado e fragmentam os processos são autoperpetuadoras, porque sufocam a inovação e a criatividade em uma organização (Hammer e Champy, 1994).

Os processos fragmentados e as estruturas especializadas das empresas, criados para uma outra época, também são insensíveis a

grandes mudanças no ambiente externo - o mercado. A atual estrutura dos processos pressupõe que as condições variarão somente dentro de limites estreitos e previsíveis. Ao afastar a gerência das operações e fragmentá-las em departamentos especializados, as organizações atuais asseguram que ninguém estará em posição de reconhecer uma mudança significativa ou, se acontecer, de ser reconhecida, de tomar alguma providência.

2.4 O conceito de reengenharia segundo Hammer e Champy

Neste contexto de profundas mudanças, descrito anteriormente, surge a reengenharia como um caminho para a mudança. Fazer reengenharia em uma empresa significa abandonar velhos sistemas e começar de novo. Envolve o retorno ao princípio e a invenção de uma forma melhor de se trabalhar.

Formalmente, Hammer e Champy definem reengenharia como o repensar fundamental e a reestruturação radical dos processos empresariais que visam alcançar drásticas melhorias em indicadores críticos e contemporâneos de desempenho, tais como custos, qualidade, atendimento e velocidade. Essa definição encerra quatro palavras-chave: fundamental, radical, drástica, e processos.

Para esses autores a reengenharia determina o *que* uma empresa precisa fazer, depois *como fazê-lo*. Ela não trabalha nada como verdade consagrada. Ela ignora o que *existe* e se concentra no que *deveria existir*. Isso constitui um problema da reengenharia, pois a bagagem cultural que uma empresa tem não pode, simplesmente ser ignorada num momento de reorganização de seus processos. O fundamental não pode ser apenas aquilo que vai existir.

Já a redefinição radical significa ir à raiz das coisas: não introduzir mudanças superficiais ou conviver com o que já existe, mas jogar fora o antigo. Na reengenharia, a redefinição radical significa desconsiderar todas as estruturas e os procedimentos existentes e inventar formas completamente novas de realizar o trabalho. A reengenharia trata da reinvenção das empresas - não de sua melhoria, de seu aperfeiçoamento ou de sua modificação.

A reengenharia, também, não diz respeito a melhorias marginais ou de pequenas quantidades, mas de saltos quânticos de desempenho (mas como medi-los?). A reengenharia só deve ser aplicada quando houver a necessidade de destruir o que existe. Melhorias marginais exigem o ajuste fino; melhorias drásticas requerem a destruição do antigo e a sua substituição por algo novo.

Quanto aos processos, Hammer e Champy os definem como um conjunto de atividades com uma ou mais espécies de entrada e que cria uma saída de valor para o cliente. Em outras palavras, a entrega dos produtos às mãos do cliente é o valor criado pelo processo.

Por outro lado, para Hammer e Champy, a reengenharia não é a reestruturação ou *downsizing*. Estes são apenas termos sofisticados empregados para significar a redução da capacidade a fim de se adaptar à atual diminuição da demanda. A reestruturação e *downsizing* significam fazer menos com menos. Já a reengenharia significa fazer mais com menos.

A reengenharia também não equivale à reorganização, des-hierarquização ou nivelamento de uma organização. Os problemas com que deparam as empresas não resultam de suas estruturas organizacionais, mas das estruturas de seus processos.

Reengenharia não equivale à melhoria da qualidade, gestão da qualidade total (TQM) ou qualquer outra manifestação do atual movimento em prol da qualidade. É bem verdade que os programas de qualidade e a reengenharia compartilham uma série de temas comuns. Ambos reconhecem a importância dos processos, e ambos partem das necessidades dos clientes. Todavia os dois programas também diferem fundamentalmente. Os programas de qualidade trabalham dentro da estrutura dos processos existentes em uma empresa e procuram melhorá-los através um processo gradual e contínuo. O objetivo é continuar fazendo o que já é feito, só que melhor. A melhoria da qualidade procura melhorias graduais e constantes no desempenho do processo. A reengenharia procura mudanças revolucionárias, não pela melhoria dos processos existentes, mas pela sua substituição por processos inteiramente novos.

Observa-se na prática porém, que grande parte dos programas de reengenharia tem incorporado elementos como descritos acima, ao contrário do que afirmam Hammer e Champy (1994).

No capítulo seguinte será apresentado algumas ineficiências dos processos de reengenharia.

3.SUFICIÊNCIAS E LIMITES DA REENGENHARIA

Diante de um mundo em profundas mudanças e com emergentes modismos em administração a reengenharia surgiu como um fórmula capaz de transformar uma organização lenta e estagnada em uma grande líder de mercado, a tal ponto que para sobreviver em uma economia globalizada e cada vez mais competitiva parecia que ela era a única saída; não havendo outro meio.

Mas as dúvidas quanto à sua eficácia não são poucas. Reengenharia, ao contrário do que muitos afirmam significa também cortes de empregos, e às vezes esse é seu principal instrumento. O que geralmente ocorre é que muitas empresas mal orientadas acabam só demitindo dizendo que estão fazendo reengenharia. A razão disto seria um certa miopia causada pela reengenharia, pois ela focaliza, usualmente, apenas o processo interno, e não a totalidade do negócio e seus resultados. Parece não haver preocupação com a captação de novas receitas. A reengenharia é uma forma defensiva demais, como se o mercado só apresentasse ameaças e não oportunidades. É preciso, para a sobrevivência de uma empresa, que a mudança das estruturas ocorra simultaneamente à busca de novos negócios. A empresa dá muita importância ao corte de custos, mas por outro lado, deixa de se alimentar com novos investimentos e fontes de receita.

Essas mudanças, com fortes efeitos colaterais sobre a organização, que ocorreram em tantas empresas nos últimos anos, refletem muito mais a incapacidade, por parte dos gerentes de acompanhar o ritmo acelerado das mudanças do que uma revolução. Em face de uma situação de risco/prejuízo elevado os gerentes partem logo em direção aos modismos, muitas vezes mal definidos e com

graves consequências. Ou seja, quando um problema de competitividade (crescimento estagnado, declínio das margens de lucro e redução da fatia de mercado) é inevitável, a maioria dos executivos lança um brutal trabalho de reestruturação. Disfarçada com nomes como eliminação de níveis, novo enfoque, etc., o resultado da reestruturação é sempre o mesmo: redução do número de funcionários.

O quadro que se observa hoje revela que poucas empresas que começaram a década de 80 como líderes dos seus setores terminaram a década com sua posição de liderança intacta e inalterada (Hamel & Prahalad, 1994). Por outro lado, um grande número de empresas viu o fim do seu sucesso trazido pelas mudanças tecnológicas, e pela magnitude da produtividade e ganhos em qualidade obtidos por seus concorrentes não tradicionais (ou seja, novos entrantes). Diante disto, poucas empresas pareciam ter o controle do seu próprio destino. As bases para o sucesso obtido no passado foram abaladas e fragmentadas. Ou seja, o ambiente no qual estas empresas estavam inseridas mudou mais rapidamente do que a capacidade dos gerentes em administrar estas mudanças - reformular suas premissas básicas sobre que mercados deveria servir, que tecnologias deveria dominar, que clientes deveria atender e como obter o melhor desempenho dos funcionários.

Essas empresas encontram-se, então, diante de problemas de transformação organizacional, impostos, principalmente, pela discrepância entre a velocidade de mudança do ambiente do mercado e a velocidade de mudança do ambiente interno da empresa. Para tentar resolver estes problemas de transformação, normalmente, as empresas incluem programas de reengenharia, redução de despesas administrativas, redesenho dos processos, *dowsinzing*, entre outros. Mas, embora sejam extremamente importantes, essas iniciativas não

conseguem recuperar a posição de liderança de uma empresa no mercado e, nem mesmo, garantir a sua permanência nele.

Uma administração bem-sucedida na tarefa de transformação organizacional é capaz de “enxugar” e dinamizar a empresa, mas não é capaz de transformá-la numa líder do mercado. Para tal, a empresa precisa assumir o processo de transformação do setor/mercado. É preciso, portanto que a empresa esteja preparada para a regeneração das suas estratégias e, não somente, a regeneração dos seus processos (como propõe a reengenharia).

No Brasil, muitas empresas que se viram obrigadas a operar em um cenário de maior competitividade decidiram se lançar em ambiciosos programas de reengenharia. Várias destas empresas estão frustradas com os resultados alcançados. Tal frustração se explica pelo fato de que a utilização da abordagem da reengenharia, na prática, é particularmente difícil devido à rápida evolução dos mercados e às contínuas mudanças da situação da economia do país. Um número significativo destas empresas poderia ter obtido resultados expressivos com maior rapidez se tivesse concentrado esforços inicialmente nas estruturas e nas atividades de baixo valor agregado. Reduzir o número de atividades com baixo valor agregado tem muitos significados, que vão desde a eliminação de atividades duplicadas à automatização de tarefas, redução dos relatórios não utilizados ao corte de serviços e custos.

A própria filosofia da reengenharia contribui para incentivar drásticas reduções do quadro funcional, pois como afirmam os pioneiros da reengenharia: “O objeto da reengenharia são os processos, não as organizações.” (HAMMER & CHAMPY, 1994). Tal abordagem descoordenada fragmenta esforços e gera alguns

problemas, como por exemplo, demissões desnecessárias e necessidades de gastos maiores com treinamento de RH, para atender requisitos diferentes de cada processo, reduzindo a flexibilidade dos membros da organização e perda de controle por falta de padronização nas avaliações dos processos.

Não se pode, simplesmente garantir que a organização como um todo estará melhor após a reengenharia somente porque alguns processos a ela submetidos apresentaram bons resultados. De fato, a organização como um todo dificilmente obterá resultados na maioria dos projetos de reengenharia porque a otimização de uma parte de um sistema não significa que todo o sistema será otimizado.

O que deve ficar claro é que a reengenharia, como tem sido apresentada, orientada somente para o processo, não garante um melhor desempenho da organização, mas do processo, e , às vezes, à custa do resto da organização. Ou seja, a reengenharia visa erradicar o trabalho desnecessário e fazer com que todos os processos da empresa apontem na direção da satisfação do cliente e redução do tempo do ciclo. O que ocorre dentro destas empresas é que, embora a meta declarada da reengenharia seja enfocar os processos envolvidos na satisfação do cliente, é quase sempre a promessa de menores custos, e não a de maior satisfação dos clientes que convence a equipe da alta gerência a aprovar um grande projeto de reengenharia.

Ter clara a real dimensão da reengenharia é o primeiro passo para evitar possíveis frustrações futuras. Algumas empresas que passaram por processos de reengenharia apresentaram resultados impressionantes, muito além da esfera operacional, com novas possibilidades estratégicas e novos negócios, frutos da reengenharia e do uso intensivo da tecnologia da informação. Processos de

reengenharia sem uma perspectiva estratégica e desatentos às modificações que possam vir a ocorrer na estrutura organizacional, podem ser extremamente prejudiciais. Portanto, para ter um resultado positivo, qualquer projeto de reestruturação precisa englobar quatro áreas importantes para a transformação da empresa: estratégia, operações, recursos humanos e tecnologia da informação. Ou seja, trata-se de um processo que necessariamente deve permear todas as áreas e atividades da empresa no sentido de integrá-las, e não fragmentá-las.

Como já comentado, a reengenharia surgiu em um ambiente de demandas emergentes e pouco estável, com acirramento da concorrência e crescentes exigências dos clientes. Nesse contexto, os programas de reengenharia, aliados aos sistemas informatizados, conseguiram tornar as empresas mais descentralizadas, com departamentos mais unidos, com tarefas especializadas agrupadas em processos definindo, assim, um conjunto de atividades que realmente criam valor para o cliente (esse valor é entendido como aquilo que é percebido pelo cliente como contribuição para obter um desempenho superior na atividade ou função para a qual o produto foi adquirido). Disso resultou agilidade nas vendas, flexibilidade no desenvolvimento de novos produtos, entre outros ganhos.

Os impactos que essas mudanças radicais costumam gerar nos ambientes de trabalho e sobre o capital humano foram, em sua maioria, fortemente subestimados pelos programas de reengenharia. A reengenharia entendida, apenas como instrumento para a redução de custos representa corte de custos mas não reestruturação da empresa. Intrinsecamente, a empresa continua a mesma, quando o momento exige todo um processo de adaptação a um mundo em mudança. Não raramente, em um processo de reengenharia acaba-se demitindo

alguns dos melhores talentos da organização. O saber acumulado de executivos dispensados é, então, aproveitado por outras empresas - até mesmo concorrentes, ou desperdiçados. A perda dessas competências para uma empresa que gasta anos treinando, investindo nos seus funcionários é muito grande a médio prazo. Apesar de não se ter estatísticas satisfatórias para os males sociais da reengenharia, é sabido que depois de muito sofrimento, os desempregados se realocam em outros setores da economia, caso não se viva uma recessão.

A reengenharia não é o único fator que agrava esse comportamento de demissões. O próprio índice medidor da produtividade utilizado por muitas empresas estimula esse comportamento; ou seja o conhecido retorno sobre investimento. Este tem dois componentes: o numerador - faturamento líquido - e o denominador - investimento, ativos líquidos, capital empregado e/ou número de funcionários. É claro que aumentar o faturamento líquido é muito mais trabalhoso do que cortar ativos e funcionários. Para aumentar o numerador, os gerentes precisam saber onde estão as novas oportunidades, serem capazes de prever as necessidades constantemente mutáveis dos clientes, entre outras medidas.

A intensa pressão para melhorar rapidamente o retorno sobre o investimento faz com que os executivos apelem para o que resultará na melhoria mais rápida e certa deste retorno - o denominador. E, para reduzir o denominador bastam algumas palavras. Daí a obsessão por demissões e reduções salariais (Hamel & Prahalad, 1994).

Outro limite da reengenharia, e dos processos de reestruturação, é que eles tentam, em geral, corrigir os erros do passado, mas não preparam a empresa para o futuro. A reengenharia representa mais um esforço de atualização do que um meio de levar a empresa a pensar à

frente. A questão é que, em muitas empresas, a reengenharia e os esforços para a criação de vantagem estão mais relacionados a alcançar os concorrentes do que superá-los (Hamel & Prahalad, 1994).

Igualar-se aos concorrentes é essencial, mas não suficiente para transformar uma empresa em líder. O que acontecerá será a perda de futuros negócios e, provavelmente, a estagnação de sua posição no mercado.

É inteiramente possível para uma empresa colocar em prática o *downsizing* e a reengenharia sem confrontar a necessidade de regenerar sua estratégia principal, sem ser forçada a repensar as fronteiras de seu setor, sem ter que imaginar o que os clientes desejarão nos próximos dez anos e sem ter que redefinir fundamentalmente o “mercado servido”. Contudo, sem enfrentar esses desafios fundamentais, a empresa será surpreendida futuramente. A defesa da posição atual de liderança não substitui a criação da futura liderança (Hamel & Prahalad, 1994). E, só isso não basta para sobreviver nos atuais mercados competitivos e cada vez mais globalizados.

Ilustrando essas afirmações, encontrar-se-á no próximo capítulo exemplos de riscos que um processo de reengenharia oferece.

4. OS RISCOS DA REENGENHARIA

Nesse capítulo será desenvolvido um relato sobre os principais riscos de um processo de reengenharia, utilizando como ilustração o caso da fabricante de brinquedos Estrela.

Como já mencionado, as organizações têm se posicionado para colocar em ação certos procedimentos gerenciais compostos por processos de reengenharia e outros tipos de reestruturação. No entanto, o que tem sido focado prioritariamente é o processo técnico do negócio, ou seja, a estrutura interna da empresa, seus níveis hierárquicos e números de funcionários, em detrimento de fatores como, por exemplo, mercado e concorrência. Apesar de se promover a reengenharia dos processos, não se tem dado devida atenção ao ambiente macroeconômico e nem a quais devem ser e como devem ser realizadas as alterações com relação aos recursos humanos.

Os custos de um processo de reengenharia frequentemente não são considerados com a devida atenção, sejam os custos de capital sejam os humanos. O redesenho dos processos vitais de uma empresa tende a redistribuir o poder entre seus membros, provocando a resistência daqueles que sentem seu estatus diminuído, constituindo assim, um fator limitante do sucesso dos processos de reengenharia.

Deve-se considerar ademais, o fato de que eventos econômicos externos, tanto a nível nacional como internacional, podem afetar, profundamente, o plano estratégico e as metas operacionais da empresa, tornando obsoletos certos esforços da reengenharia. Como exemplo disso, tem-se a intensificação da concorrência de,

particularmente, produtos asiáticos sobre o desempenho de empresas de brinquedos, como a Estrela, por exemplo.

O caso dessa empresa, analisado a partir de algumas reportagens, exemplifica bem o que ocorre dentro da maioria das organizações. Ou seja, diagnósticos (às vezes com base em elementos conjunturais) apontam processos ineficientes, estruturas ineficientes e com pessoas demais executando poucas tarefas. Como resultado da avaliação desse cenário, delimitado pelo diagnóstico, é frequente a recomendação do “remédio” reengenharia aplicado, geralmente, em caráter de urgência e, tendo como característica principal (e mais temida) cortes de pessoal, quase nunca bem pensados e planejados.

Fundada em 1937 pelo imigrante Siegfried Adler, a Estrela foi, durante décadas, líder incontestada entre os fabricantes de brinquedos. Uma combinação de fatores como recessão, a entrada de novos concorrentes em seu mercado e práticas ultrapassadas de gestão levou-a a ter grandes prejuízos. A Estrela atual não passa de uma pequena lembrança da empresa bem sucedida de décadas anteriores, quando chegava a faturar 450 milhões de dólares e a empregar mais de 7000 funcionários, como em 1987 (Exame, Agosto/94, pág 78).

Arrasada pela recessão, pela abertura de mercado e sobretudo pela entrada de um concorrente agressivo como a Tec Toy, soberana em um ramo em que demorou a entrar, o de videogames, a Estrela perdia posições de mercado a cada ano. Em 1992, por exemplo, sua receita caiu para menos de 100 milhões de dólares. E seu prejuízo, acumulado em três anos (de 92 à 94), alcançou 58 milhões de dólares (Exame, Agosto/94, pág 78).

De 1992 à 1995, essa empresa, a maior fabricante de brinquedos no país, demitiu, mais de 5000 funcionários (entre os demitidos, diretores e gerentes que, por décadas trabalharam na empresa) (Exame, Abril 96, pág.47). Decidiu, também, na mesma época, desativar sua fábrica em Guarulhos, cidade da grande São Paulo, onde produzia desde a sua fundação em 1937, e transferiu a produção para a unidade da Zona Franca de Manaus, atraída pelas vantagens fiscais que a região oferecia. A empresa também decidiu suspender a sua produção por tempo indeterminado, no início de novembro de 1995, numa época em que deveria estar produzindo intensamente para suprir as demandas de Natal. Essas medidas foram tomadas em função da perda de posições competitivas para os brinquedos importados, principalmente os chineses. Segundo os executivos da Estrela, esses produtos chegavam ao Brasil por preços muito menores que os nacionais, porque o custo da mão-de-obra nos países asiáticos é um dos mais baixos do mundo, incidindo, portanto, no preço final dos produtos.

É claro que a influência dos produtos asiáticos não pode ser desprezada. Mas sozinha não explica a crise da Estrela. Protegida por fronteiras comerciais, a empresa foi incapaz de perceber o avanço da concorrência e os rumos do mercado, tornando-se, ao longo do tempo, inchada e burocrática. Para tentar resolver esses transtornos, a solução encontrada foi, então a citada reestruturação. Iniciou-se, assim um período de cortes brutais em busca de redução de custos. Os resultados imediatos foram positivos, com uma grande redução de custos e uma leve diminuição do prejuízo em 1993. Mas com o acirramento da concorrência, a metodologia utilizada foi posta em questão. A empresa, segundo o consultor João Bosco Lodi (1996) perdeu parte de sua cultura e passou a sofrer de uma espécie de anorexia corporativa. O que ocorreu é que dentro da empresa não

houve nenhuma reforma estrutural profunda, que pudesse salvar a Estrela a tempo e sim uma diminuição do quadro de funcionários sem uma reavaliação das estratégias da empresa. Com os cortes a organização, realmente, ficou mais ágil, mas continuou ineficaz. Ou seja, o processo de reengenharia foi incapaz de desenhar um novo modelo de empresa, mais ágil e competitiva.

Segundo a revista Exame de abril de 96, esse novo modelo só surgiu quando os asiáticos acirraram, ainda mais, a concorrência. Atualmente, a Estrela pretende ser uma empresa de marketing, voltada muito mais para a comercialização do que para a produção. A reengenharia não conseguiu renovar todos os processos (produtivos e administrativos) da empresa, tornando-a capaz de continuar atuando como produtora no mercado. A solução encontrada pela empresa foi a de mudar de ramo, passando de produtora para comercializadora de brinquedos.

Mesmo adotando medidas drásticas propostas pela reengenharia, a Estrela não conseguiu atingir a meta de alcançar 216 milhões de dólares de faturamento em 1995. Aparentemente a estimativa foi frustrada com o reaquecimento das importações de brinquedos, uma variável, segundo reportagem da revista Exame, com a qual os estrategistas da empresa não contavam.

Além de não estudar, cuidadosamente, o mercado no qual estava inserida, a diretoria da Estrela também não manteve um diálogo aberto, franco e completo com todos os seus funcionários antes de iniciar os devidos esforços para a recuperação de posições no mercado; não houve confiança entre os funcionários e a diretoria da empresa, o que é um dos itens cruciais para um bom andamento dos processos de reestruturação.

Ao se planejar uma reestruturação de processos é essencial se determinar os objetivos, os meios e como ficará a situação depois do processo. É necessário colocar toda a equipe a par da situação, pois a maioria das pessoas entende que a mudança é necessária para a própria sobrevivência da empresa. O importante para se alcançar os objetivos é manter o compromisso daquelas pessoas que sobraram depois da reestruturação. No entanto, assim como a Estrela, a maioria das empresas está exagerando na dispensa dos trabalhadores, sem uma explicação plausível do por quê dessa atitude. Existem, segundo Ronald Dalésio (1996), vice-presidente de Operações Internacionais da DDI (*Development Dimensions International*), muitos exemplos de firmas que apostaram nos benefícios de corte de pessoal e depois de um certo período descobriram que têm que recontratar ou contratar novo pessoal, pois a reengenharia acabou representando de fato cortes de competências com efeitos negativos - que deveriam ser evidentes, mas, nem sempre, entraram no leque de variáveis consideradas na decisão pela reengenharia - sobre a própria evolução posterior da empresa.

A esse respeito vale citar um trecho de recente reportagem do jornal "The Economist" (Abril 1996) na qual se afirma que ao demitir uma pessoa a empresa está perdendo suas habilidades, seus conhecimentos, sua dedicação, enfim, suas competências e com elas sua memória sobre o que funciona e o que não funciona dadas as características da empresa. Redes informais essenciais para o andamento da empresa são destruídas e com elas os contatos e as relações entre empregados ou equipes de empregados e as rotinas e processos não formais que constituem o motor de uma empresa. Poucas firmas reconhecem o valor do conhecimento e a experiência dos níveis médios de gerência, portanto não procuram preservá-los, embora não resistam à tentação de recontratá-los, muitas vezes como

subcontratados ou consultores. Assim, sugere-se no artigo, que embora as empresas não devam ser demasiadamente arraigadas, não podem perder suas raízes (competências). O custo final (inclusive o da recontração pós reengenharia) pode ser superior ao imaginado na decisão formal pela reengenharia.

Componente essencial, mas frequentemente ignorado nos processos de reengenharia é o aprimoramento dos processos e as habilidades das pessoas dentro da organização. A esse respeito, um dos aspectos fundamentais é exatamente estabelecer quais serão as habilidades necessárias dentro da empresa depois do processo de reengenharia. Usualmente, reengenharia quer dizer que a própria natureza do trabalho será mudada, mas na maioria das organizações, como no caso da Estrela, acabam sendo mantidas as mesmas pessoas com as mesmas habilidades e demitindo outras que, talvez, fossem de grande valia para a empresa após a reestruturação. Ou seja, o que se tem é um acúmulo de tarefas ou áreas entre os funcionários remanescentes.

Os resultados limitados da reestruturação da Estrela mostram como os processos de reengenharia ajudam a reduzir custos mas estão longe de resolver todos os problemas de uma empresa.

A Estrela, portanto não conseguiu obter os benefícios máximos potenciais de um processo de reengenharia, entre os quais podemos citar:

- Um tempo de desenvolvimento mais curto para as aplicações e produtos que passaram por um processo de reengenharia;
- Um melhor serviço de atendimento ao consumidor;

- Uma descentralização dos recursos e dos controles em rede e sistêmicos permitindo um uso mais eficaz dos profissionais especializados.;
- A criação de um senso de *empowerment* entre os trabalhadores elevando sua motivação e produtividade.

A reengenharia como qualquer processo de mudança que vá além do incremental apresenta seus riscos. A incapacidade de perceber ou lidar com esses riscos esta por trás de muitas histórias de fracasso como a da Estrela. Um dos riscos mais comuns é a insuficiente compreensão da alta direção da empresa sobre o que de fato é reengenharia e os ganhos que ela pode oferecer; achando que ela será uma panacéia para todos os males da empresa.

A associação bastante justificada pela experiência recente entre processos de reengenharia e *downsizing* cria um forte sentimento de animosidade e resistência entre os operários. Vários estudos têm mostrado o efeito negativo de processos precipitados de *downsizing* sobre a qualidade dos produtos e a capacidade de inovação das empresas.

Um estudo recente da Deloitte & Touche (1995) cobrindo um universo de 400 empresas listou as ameaças mais frequentes ao sucesso de um programa de reengenharia:



É preciso levar em conta que quando se muda um processo, isso, frequentemente, requer uma mudança no sistema de negócio como um todo. A missão da organização, a estrutura de cargos, a estrutura organizacional e os sistemas gerenciais podem vir a serem alterados. É comum que a reengenharia exija a modificação da forma como o desempenho é mensurado, como a compensação por aquele desempenho é determinada e mesmo a forma de recrutamento, seleção e desenvolvimento de novos empregados.

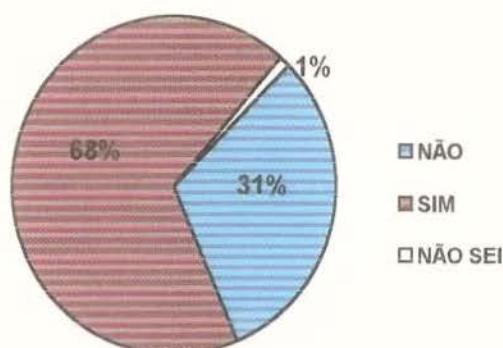
Um pré-requisito para que as empresas possam enfrentar com sucesso os dilemas da reengenharia é a existência de uma liderança com uma visão precisa, comprometida com a mudança e consistente em suas atitudes. Tal liderança, garantirá uma ação eficaz sobre os três sistemas básicos de um processo de reengenharia:

1-) Sistema Físico: fluxo do trabalho, hardware, software e tarefas dos grupos e equipes.

2-) Sistema de apoio: métrica para medição do desempenho dos projetos, estrutura de recompensas e estrutura gerencial.

3-) O sistema de valores ou cultura organizacional e as atitudes dos empregados.

Segundo dados apresentados pela Computerworld, Inc.(1995) um número significativo de empresas experimentou problemas não antecipados com a reengenharia, conforme se vê no gráfico a seguir que apresenta a síntese das respostas de executivos a questão: **Você encontrou problemas não previamente pensados antes de implantar o processo de reengenharia?**



O aspecto a ser ressaltado é que enquanto as implicações tecnológicas da reengenharia podem parecer auto-evidentes, as organizacionais não o são. Frequentemente o que se requer é uma dramática realocação do poder dentro da organização. Muitas organizações experimentam dificuldades para outorgar poder de decisão àqueles que efetivamente executam o trabalho, posto que isso está em oposição direta com a tradicional hierarquia funcional, a qual pressupõe que apenas aqueles que se encontram no topo da pirâmide são capazes de tomar decisões inteligentes.

A experiência internacional demonstra que é difícil a implementação radical de um projeto de reengenharia num contexto organizacional existente (Stoddard et al., 1996: 73). A questão chave é

a gestão das expectativas. Embora objetivos ousados e cronogramas de implantação agressivos se façam necessários para deslanchar o programa de mudança, a organização e a gerência devem estar preparadas para aceitar um passo mais lento e um sucesso mais moderado na implementação. Em muitos casos, o importante é ir atrás da mudança incremental, sem perder de vista a meta da transformação mais radical dos processos.

Os dados internacionais mostram ainda a importância da aceitação do programa pelas esferas mais baixas da organização. Trata-se aí de gerar um "sentido de propriedade" do novo desenho organizacional. É útil, muitas vezes, permitir que aqueles afetados pela mudança *customizem* partes do novo desenho num processo de reengenharia.

Os gerentes precisam também fazer planos para o *lead time* associado com o desenvolvimento de aplicações de tecnologia de informação. Não se deve permitir que o projeto fique engavetado pela não disponibilidade das aplicações de tecnologia de informação previstas no desenho original. A experiência mostra que é possível realizar avanços significativos em direção ao cumprimento das metas do programa de reengenharia mesmo sem as aplicações de tecnologia de informação supostas inicialmente.

O estudo de Stoddard et al. (1996) conclui com as seguintes suposições sobre um programa de reengenharia:

- O projeto de reengenharia pode ser radical, mas a implementação é incremental;

- O projeto de reengenharia supõe uma mudança quase a partir do zero. A implementação, contudo, será limitada pelas restrições não pode ou não irá remover.
- O projeto de reengenharia focaliza um redesenho de projeto ponta-a-ponta. A implementação da reengenharia focaliza frequentemente as peças percebidas como mais problemáticas.
- O projeto da reengenharia é direccionado de cima para baixo, mas a implementação requer uma aceitação de baixo para cima.
- O projeto da reengenharia é possibilitado pela tecnologia de informação, mas a implementação pode ser iniciada sem muito da suposta capacidade em termos de tecnologia de informação.

A conclusão que se pode chegar nesse momento é que a reengenharia ainda se encontra em processo de definição (correndo o risco de morrer antes de atingir a maturidade) na medida em que as organizações estão apenas começando a institucionalizar processos resultantes das suas primeiras tentativas de reengenharia.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como pode ser visto através deste trabalho, os anos 90 trouxeram mudanças de amplas consequências nas sociedades e na economia. Em decorrência disto, houve, também, profundas modificações na estrutura e nas gerências das empresas. O cenário no qual as atuais empresas atuam é de globalização econômica, ambientes de negócios em rápidas mutações, aperfeiçoamento crescente de tecnologias da informação, terceirização, aumento da incerteza nos negócios, clientes cada vez mais exigentes e concorrência acirrada.

Portanto, pode-se dizer que mais do que em qualquer outra época, as empresas estão sofrendo reestruturações radicais, como a reengenharia, por exemplo, para poderem, pelo menos, continuar sobrevivendo no ambiente descrito no parágrafo anterior.

Em qualquer parte do mundo, a sobrevivência de todo tipo de organização humana (e não apenas de empresas) depende cada vez mais, de sua agilidade em responder aos desafios do mercado, de sua flexibilidade em adaptar-se às constantes mudanças ambientais e de sua capacidade permanente de inovação. Para tanto, é preciso atingir metas de sobrevivência da organização, ao mesmo tempo em que se garante a satisfação das necessidades dos clientes. Tais metas são impostas pelo mercado e estipuladas pelos executivos das empresas. que se utilizam de técnicas, tais como a reengenharia ou o princípio da Qualidade Total³, para alcançar seus objetivos.

³ Segundo alguns estudiosos, a Gestão pela Qualidade Total (GQT) é o sistema de gerenciamento do terceiro milênio.

O que deve ficar claro é que tais técnicas não devem ser utilizadas ignorando-se fatores macroeconômicos, como por exemplo, o ambiente no qual se encontram, e quais são os principais concorrentes da empresa naquele momento e no futuro próximo. Caso isto não seja levado em consideração, ou com devida atenção, muitas empresas acabarão incorrendo nos mesmos erros e obtendo os mesmos resultados frustrantes da Manufatura de Brinquedos Estrela.

Portanto, técnicas de reestruturação, tais como a reengenharia, não devem ser utilizadas tendo, apenas, em vista a organização interna da empresa, como se esta fosse, apenas, um conjunto de processos isolados do mundo competitivo no qual realmente se encontra inserida. É preciso, então, melhorar as estruturas internas e os processos, mas sem ignorar o que está acontecendo ao redor da empresa. É preciso se ter um projeto de reengenharia “bem pensado” e, não apenas, soluções conjunturais (muitas vezes propostas para problemas estruturais).

BIBLIOGRAFIA

COUTINHO, L.(1992). "A terceira revolução industrial e tecnológica: as grandes tendências de mudanças", Economia e Sociedade, nº 1 agosto.

Neto, J. A.. "Reestruturação Industrial, Terceirização e Redes de Subcontratação", Revista de Administração de Empresas - Volume 35 - nº2 Marc/Abril 95 Páginas 33-42.

Ryngelblum, A. "Flexibilização e Diversificação - Exame das duas estratégias sob uma perspectiva temporal", Revista de Administração de Empresas - Volume 35 - nº5 Set/Out 95.

Mota, R. "A Busca da Competitividade nas Empresas", Revista de Administração de Empresas - Volume 35 - nº2 Marc/Abril 95 Páginas 12-16

COUTINHO, L e FERRAZ, J. C. (1994), ESTUDOS DA COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA BRASILEIRA, 1ª edição, Campinas: Editora da Unicamp

SUZIGAN, W. "Condicionantes e princípios básicos de uma estratégia industrial brasileira para a década de noventa", janeiro 1989, in Anais do Simpósio EPUSP sobre modernização tecnológica e política industrial propostas para o Brasil dos anos 90.

SUZIGAN, W. "A indústria brasileira após uma década de estagnação: questões para política industrial", Revista Economia e Sociedade, Nro 1, ago./92, pág. 89-111.

SUZIGAN, W. " Experiência histórica de política industrial no brasil", Texto para discussão IE/Unicamp nro. 48, agosto/1995, pág. 1-17.

IANNI, O. "TEORIAS DA GLOBALIZAÇÃO" (1995), 1ª Edição, Rio de Janeiro, Editora Civilização Brasileira.

HAMMEL, G. e PRAHALAD, C. K. (1995) "COMPETINDO PELO FUTURO", 1ª Edição, Rio de Janeiro, Editora Campus.

HAMMER, M. E CHAMPY, J. (1994). "REENGENHARIA REVOLUCIONANDO A EMPRESA", 1ª Edição, Rio de Janeiro, Editora Campus.

WOOD, T. e CALDAS, M. (1995). "Quem tem medo de eletrochoque? Identidade, terapias convulsivas e mudança organizacional", in **Revista de Administração de Empresas**, Vol. 35, nº 5: 13-21.

GONÇALVES, J. E. (1994). "Reengenharia: Um guia de referência para o executivo", in **Revista de Administração de Empresas**, Vol. 34, nº 4: 23-30.

_____ e DREYFUSS, C. (1995). "Os desafios da reengenharia das empresas", in **Revista de Administração de Empresas - Light**, Vol. 2, nº 3: 28-35.

GOUILLART, F. J. e NORTON, D. (1995). "Reengenharia e transformação - por onde começar?", in **Revista de Administração de Empresas**, Vol. 35, nº 2: 6-11.

NETZ, C. (1994). "Só reengenharia não basta", in **Exame**, Ano 26, nº 22:107.

NETZ, C. (1994). "A vida no olho do furacão", in **Exame**, Ano 26, nº 16:76.

NELSON, B. (1996). "Hoje percebo que estava errado", in **Exame**, Ano 30, nº 31:94-95.

VASSALO, C. (1996). "Por que a Estrela perdeu o brilho", in **Exame**, Ano 29, nº 09:44.

LODI, J. B. (1995). "Desconfie da reengenharia", in **Exame**, Ano 27, nº 10:117.

NETZ, C.e CASTANHEIRA, J. (1995). "A reengenharia contestada", in **Exame**, Ano 28, nº 16:112-118

DICKIE, B. N. (1996). "A Segunda onda da reengenharia", in **Exame**, Ano 29, nº 13:86-88.

STODDARD, D.; JARVENPAA, S. e LITTLEJOHN, M. (1996). "The Reality of Business Reengineering", *California Management Review*, Vol. 38, Nº 3 (Spring): 57-76.

PORTER, M. "Estratégia Competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência" (1986), 1ª Edição, Rio de Janeiro, Editora Campus.

Jornais e Revistas

The Economist, 02/07/94:64, "Re-engineering reviewed".

Gazeta Mercantil, 14/09/94, "Os perigos da Reengenharia".

Gazeta Mercantil, 13/09/94., "Da reengenharia à reinvenção".

Fortune, 23/08/93, "Reengineering: The Hot New Management Tool".

Exame, 02/08/95, "A Reengenharia Contestada".

The Economist, "? Le conviene a las empresas perder la memória?", Buenos Aires, 26/04/96.